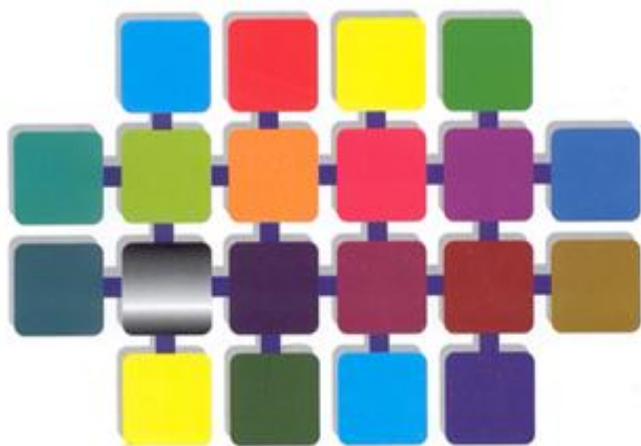


Planificación Sistémica



Juan Bravo Carrasco

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (ó \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

PLANIFICACIÓN SISTÉMICA

JUAN BRAVO CARRASCO



© JUAN BRAVO CARRASCO, 1997
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
Inscripción N° 99.433 del 6 de marzo de 1997
I.S.B.N.: 956-7604-03-2, marzo de 1997

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Santiago • Chile

*A Juan Pablo, mi hijo mayor,
por... tantas cosas.*

RECONOCIMIENTOS

Mi agradecimiento muy especial hacia dos amigos que ya tradicionalmente revisan profundamente los borradores de los libros que escribo. Con ellos es como someter a reto las aseveraciones que aquí se realizan para obtener un producto de calidad, me refiero a:

- Rolf Achterberg Neumann, Ingeniero, Gerente de Sistemas en una organización internacional.
- Giancarlo Gandolini Ambrosoli, Ingeniero, Asesor de Producción en Industrias Ambrosoli S.A.

Del mismo modo, agradezco a quienes leyeron diferentes versiones de borradores y aportaron vitales observaciones:

- Guillermo Beuchat Shaw, Socio en Price Waterhouse.
- Gerardo Kanthak Noack, Director Gerente de la Administradora de Servicios e Inversiones S.A. (Dentcard).
- Víctor Küllmer Kiekebusch, Vicerrector Académico Universidad Adolfo Ibáñez.
- Liliana Gajardo Campos, Analista de Sistemas en el Sporting Club de Viña del Mar.
- José Méndez Leiva, Gerente General de la Corporación Educacional Textil y de la Confección.
- David Quiroga Cortez, Gerente Regional CEPRI, Quinta Región, Chile.
- Ernesto Paredes Sanhueza, Director Gerente de Xypost S.A.

Y el desinteresado esfuerzo de quienes tuvieron la gentileza de colaborar de otras formas: con interesantes discusiones sobre los temas expuestos, críticas constructivas, aportes bibliográficos y a veces con simples palabras de estímulo. Sería excesivamente largo enumerar cada contribución individual, así es que me limitaré a nombrarlos (en la seguridad que se trata de una lista incompleta): Eugenio Díaz González, Beatriz Ferradás Bertullo, Patricio Fonseca Mora, Jorge Israel Russo, Ricardo Leyton Catalán, Luis Méndez Reyes, Patricio Münchmayer Barthel, Ernesto Paredes Von Roth, Raúl Prieto Prieto, Vicente Ramírez Figueroa, Edison Salas Sepúlveda y Juan Carlos Soto Trucido.

Todos ayudaron con la mejor intención de perfeccionar el libro. Si no lo conseguí, es mi responsabilidad.

Agradezco a las empresas que me acogieron para realizar proyectos y aquellas que aceptaron simplemente compartir experiencias.

En particular a las siguientes personas:

- Christian Andrews Villagra, Gerente de Sistemas de Ripley S.A.
- Juan Decebal-Cuza Hewston, Gerente General de Termosistema Ltda.
- Santiago Ferretti Solari, Director Gerente de SF Design.
- Patricio González González, Médico jefe de la unidad de Urología en Integramédica S.A. y su esposa, Verónica Juliá Donoso, productora de uva de exportación en Montepatria, Chile.
- Francisco Guerrero Novoa, Presidente de Integramédica S. A.
- Francisco Javier y María Isabel Ibarra, socios de Modella Ltda.
- Mauricio Maluk Anabalón, Gerente General de Decomural S.A.
- Waldo Miranda Dömel, Gerente General de Cecinas San Pablo S. A.
- Nelson Montalva Arriagada, Presidente de Eveleganz.
- Alfonso Mueña Rodríguez, Gerente General de Acuacultivos Ltda.
- Renato Ogno Canales, Director Gerente de Raggi Ltda.
- Francisco Pérez Krumenacker, Director Gerente de Apfel Ltda.
- Rodolfo Ramírez Leiva, Jefe de Capacitación de ENAMI Ventanas.
- Jorge Sabal Misle, Director Gerente de Plastimisa S.A.
- Jorge Stein Blau, Gerente General de Agencia de Aduanas Stein y Cía.
- Eduardo Testart Tobar, Gerente del Profo Confecciones Viña del Mar.
- Carlos Torres Yañez, Gerente General de Cytec S.A.
- Jorge Valenzuela Fernández, socio y Gerente de Transtecnia Chile Ltda.
- Manuel Videla Abarca, Director Gerente de Tecnoropa Ltda.
- Roberto Weisselberger Rennert, Gerente General de Weisselberger y Cía. S.A.

Este libro no sería posible sin mi propio aprendizaje en seminarios con Peter Drucker, Humberto Maturana, Michael Hammer, Gregory H. Watson, Russell L. Ackoff, Alvin Toffler, Edward Yourdon, Paul Watzlawick, Richard Schonberger, Stratford Sherman, Michael Porter, Edward de Bono, Tom Peters y William Ury, entre otros. Tampoco lo habría logrado sin la retroalimentación que contribuyó a mi propio aprendizaje, obtenida de múltiples cursos y seminarios que tuve el privilegio de dictar

en las Universidades Santa María, de Chile, de Viña del Mar, de Santiago de Chile, Católica Blas Cañas y en empresas como NCR, CMP, Decapack, Aquacultivos e Integramédica.

Cabe destacar los cursos de *Análisis de Sistemas y Planificación Estratégica* que dicté en la Universidad Santa María, en base a los cuales se realizaron muchas innovaciones, firmemente respaldadas por el Director de Extensión de la sede Viña del Mar, Señor Raúl Gesell Oyarzún.

También han sido particularmente influyentes los diálogos realizados durante el Programa sobre Desarrollo Integral de la Organización dictado en la Universidad de Viña del Mar en 1996, un evento con la extensión suficiente como para lograr una adecuada profundización.

El diseño de la portada tuvo la importante contribución de Bernardo Cienfuegos Areces y Giancarlo Gandolini Ambrosoli.

La colaboración de Silvia, mi hermana, fue muy valiosa en todo tipo de apoyo logístico. Por supuesto, mis hijos han sido vitales en la motivación para la realización de esta obra.

Juan Bravo Carrasco

CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	7
CONTENIDO	11
PRÓLOGO.....	13
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO 1 RAÍCES DE LA PLANIFICACIÓN	23
INTRODUCCIÓN.....	24
LOS PRECURSORES	26
<i>René Descartes</i>	26
<i>Henri Fayol</i>	32
<i>Russell L. Ackoff</i>	34
<i>Peter Drucker</i>	38
<i>Alvin Toffler</i>	39
<i>Michael Porter</i>	42
<i>Arnoldo Hax y Nicolás Majluf</i>	46
<i>Henry Mintzberg</i>	47
PLANIFICACIÓN TRADICIONAL.....	50
<i>El proceso tradicional de planificación</i>	50
<i>Observaciones a la planificación tradicional</i>	55
CAPÍTULO 2 PLANIFICACIÓN SISTÉMICA	65
INTRODUCCIÓN.....	67
PILARES DE LA PLANIFICACIÓN SISTÉMICA	69
<i>Teoría de Sistemas</i>	69
<i>Orientación al cliente</i>	80
<i>La colaboración</i>	85
PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN SISTÉMICA.....	89
<i>Principio de idealización</i>	89
<i>Principio de creatividad</i>	93
<i>Principio de participación</i>	97
<i>Principio de emoción</i>	102
<i>Principio de continuidad</i>	106
<i>Principio de incertidumbre</i>	109
<i>Principio de trabajo holístico</i>	112
<i>Principio de síntesis</i>	115
BÚSQUEDA DE LA ESENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	118
<i>Habilidad central</i>	119
<i>El sistema de diferenciación</i>	123
CAPÍTULO 3 TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN SISTÉMICA	135
INTRODUCCIÓN.....	136
LA EMOCIÓN.....	138
<i>La intensidad</i>	138
<i>La justicia</i>	139
<i>Visión compartida</i>	140
<i>La organización como un bien social</i>	146
<i>Valores de la organización</i>	150

<i>Historia del negocio</i>	152
RESULTADOS VISIBLES	158
<i>Misión del negocio</i>	158
<i>Imagen deseada</i>	162
<i>Objetivos</i>	166
<i>Programa de acción</i>	168
<i>Mediciones</i>	172
EL CASO DE MODELLA LTDA.....	178
<i>El proceso de incorporación de la técnica</i>	178
<i>¿Cómo se vivió la emoción?</i>	179
<i>Los resultados visibles del plan</i>	180
PALABRAS FINALES	183
ANEXO 1. IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA	184
BIBLIOGRAFÍA	186

PRÓLOGO

Este libro es parte de una serie cuyo objetivo común es el *desarrollo integral de la organización*, lo cual incluye estudiar las diferentes herramientas de gestión que el medio va aportando: diseño organizacional, enfoque sistémico, planificación sistémica, reingeniería de procesos, benchmarking, tecnología de información, liderazgo, trabajo de equipo, mejoramiento continuo, educación, establecimiento de procesos continuos de innovaciones y otras. Puesto que cada organización tiene su propia realidad, se busca que las soluciones sean preferentemente generadas por sus propios integrantes.

LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Guillermo Beuchat, amigo y socio de Price Waterhouse, escribió en “El Mercurio” de Santiago un artículo donde hace referencia a un estudio sobre las modernas herramientas de gestión. Muestra que una minoría de empresas las aplica y, de entre quienes las han aplicado, la mayoría las califica de excelentes. Dice Guillermo: “en mi opinión, estamos frente a un escenario abiertamente conservador y yo diría casi tímido: los ejecutivos son reacios a experimentar con nuevas técnicas de gestión, pero *los que lo hacen se manifiestan abiertamente satisfechos*”.

Comunicar lo que entendemos por “desarrollo integral de la organización” requiere, en principio, del siguiente conjunto de libros:

- Reingeniería de negocios
- La Nueva Visión, Diseño y construcción de sistemas computacionales
- Planificación sistémica
- Análisis de sistemas
- Creatividad e innovación empresarial
- Liderazgo y trabajo de equipo
- Educación
- Revolución de la productividad

La idea original, prontamente desechada, era incorporar todos los temas en un solo libro. Se alcanzaron a imprimir una pequeña cantidad de ejemplares de una versión preliminar en el otoño de 1994.

MOTIVACIONES

Me han preguntado a veces, ¿por qué escribo estos libros?, es difícil descubrir las motivaciones finales: tal vez por aprendizaje personal, como una manera de ganarme la vida o por simple vanidad. Puede que la sociedad sea la que incentiva este esfuerzo de estudio y comunicación al

haber personas que colaboran en forma voluntaria, contratan mis servicios, adquieren mis libros o asisten a mis seminarios. O quizá debido a que estamos inmersos en un proceso de aprendizaje social —creo que toda sociedad *aprende*— donde es una responsabilidad personal contribuir al saber común para que las ideas sean discutidas y perfeccionadas...

Mi propia evolución ha seguido el camino que va desde las proposiciones particulares hacia tomar el conocimiento que la sociedad ofrece y así estudiar, sintetizar, relacionar y comunicar las contribuciones de los mejores expertos del mundo —que a su vez forman parte del aprendizaje social en la forma de redes de conocimiento—. No pretendo enseñar, sino dar testimonio de mi actual nivel de entendimiento y aprender de la retroalimentación que se producirá.

Se usa la palabra *desarrollo* en vez de crecimiento porque no necesariamente todas las organizaciones quieren crecer, es más, algunas empresas están reduciendo su tamaño para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Sin embargo, todas las organizaciones deberían tender al desarrollo equilibrado y en armonía con el medio. Esto significa aumentar continuamente el grado de satisfacción de los clientes y de todos los integrantes de la organización, pagar dividendos justos a los inversionistas, establecer relaciones mutuamente convenientes con los proveedores, contratistas e instituciones gubernamentales. Investigar, innovar, educar, conocer y cuidar el entorno, mejorar la calidad de los productos y la productividad.

Una fábrica de riqueza para la sociedad

La organización autónoma es el mejor hallazgo de toda la humanidad. Ella es, en definitiva, una fábrica de riqueza para la comunidad.

El gran factor en la creación de riqueza es el comercio, vale decir, el libre intercambio de bienes y servicios dentro de la comunidad y con el exterior, en un ambiente de respeto a la iniciativa individual. La organización perfecciona —hasta límites insospechados en siglos anteriores— la producción y comercialización de los bienes. Es más, obtiene productos y utiliza canales de distribución imposibles de lograr con los métodos artesanales del pasado. Esta mayor productividad en el comercio y la producción explica el explosivo incremento en la riqueza de muchos países.

INCREMENTO DE LA RIQUEZA CHILENA

Desde principios del siglo XX hasta la fecha, la riqueza de Chile se ha incrementado aproximadamente cien veces gracias a las organizaciones viables. Hay una enorme cantidad de evidencia concreta a nuestro alrededor: el doble de expectativa de vida, mucho mayor bienestar personal,

sistemas de salud públicos y privados, rentas varias veces mayores para toda la población activa en términos reales, educación, alfabetización, superación del hambre, agua potable, alcantarillado, redes viales, viajes, muchos medios de transporte, sofisticados medios de comunicación, variadas fuentes de expresión, etc... Toda esta evidencia contradice el mito originado en el siglo XIX de una cantidad fija de riqueza que debía ser redistribuida... Hoy sabemos que para superar la pobreza debemos poner énfasis en la creación de riqueza.

BENEFICIOS DEL LIBRE COMERCIO

Es curioso el desconocimiento referente a los beneficios del libre comercio. La Revista Gestión, prestigiosa publicación chilena de negocios, señala que, de acuerdo con una encuesta en Estados Unidos, sobre el 50% de la población pensaba que, en general, los acuerdos de libre comercio hacían perder empleos y que subían las importaciones. La evidencia en contra es categórica: solamente los acuerdos realizados con Latinoamérica habían significado la creación de más de 600.000 empleos para Estados Unidos y un fuerte incremento de las exportaciones —y otro tanto ocurre en Latinoamérica—.

La organización como sistema social

La orientación de la serie de libros es considerar a la organización como un *sistema social*, integrado por personas que piensan, participan y tienen un grado de autonomía que les permite desarrollar sus intereses en armonía con *la misión de la organización*.

Este planteamiento difiere de la idea imperante desde principios de siglo, que ve a la organización como un *organismo* con funcionamiento mecánico. Esquema que justificaba buena parte de la jerarquización: un solo cerebro y miembros que obedecen sin cuestionamiento.

La organización tampoco es un ser vivo, una máquina, familia, tribu ni comunidad. Es... una organización, un tipo de *sistema social*.

LA DIFERENCIA VITAL

Frederick Harmon y Garry Jacobs, en su libro “La Diferencia Vital”, dicen al respecto: “La organización viviente es hija de la sociedad. La diferencia entre el ser humano y la compañía es que las personas crecen al independizarse de sus padres, mientras que las empresas lo hacen forjando una relación más íntima e interdependiente con la sociedad que les dio vida”.

Estructura de los libros

Con base en un lenguaje simple, buscamos implementar en las organizaciones el *mínimo indispensable* de las nuevas herramientas. Como en la

regla de Pareto del 80-20, es decir, logramos el 80% de avance con el 20% del esfuerzo —realmente, ¿podemos aspirar a más?—. La serie de libros se orienta a lograr ese gran avance inicial, en consecuencia, las organizaciones con un estilo de gestión muy avanzado podrían calificarlos, justificadamente, como demasiado simples...

La forma de comunicación con el lector es en primera persona plural —nosotros, hemos visto, etc...— porque prácticamente todos los temas han sido discutidos extensamente en diferentes grupos de estudio, en clases o reuniones con amigos.

COMO EN UNA SALA DE CLASES

Para facilitar la comunicación, mientras lee, le ruego imaginarse en una pequeña y acogedora sala de clases. Es temprano en la mañana y usted es parte de un grupo de once personas sentadas en cómodas sillas dispuestas en forma de U alrededor de una mesa de directorio. Todos aportamos al tema, yo hago de moderador y ayudo a ordenar las ideas en una gran pizarra blanca —no hay otros elementos audiovisuales que nos distraigan—. Así avanzamos en los temas...

Para mantener la independencia de cada libro, a veces se reproducen algunas páginas o se resumen temas comunes.

Cada libro está estructurado en capítulos, secciones y puntos. El comienzo de cada capítulo está señalado explícitamente. Las secciones se pueden reconocer porque comienzan en página nueva y su título es con letra grande. Los títulos de los puntos están con letra negrita ligeramente más grande que el resto, como el título “Estructura de los libros” de la página anterior. Dentro de los puntos se incluyen subtítulos, con letra cursiva, para ordenar mejor las ideas.

COMENTARIOS AL MARGEN

Las citas, testimonios u observaciones relacionadas con el tema se incluyen en párrafos como este, con margen izquierdo más amplio y letra más pequeña. A veces, como en este caso, llevan un título en versalita. *Son comentarios que pueden ser omitidos en una primera lectura sin perjudicar la comprensión del tema.* Pretenden ser una ventana de comunicación directa entre autor y lector, de ahí que se presenten en primera persona singular y en un tono más bien informal.

↓ Con esta flecha indicamos referencias dentro de éste o a los otros libros de la serie.

Para cualquier forma de colaboración, puede comunicarse con el autor a través de Editorial Evolución S.A. (www.evolucion.cl).

INTRODUCCIÓN

“No quiero que os creáis lo que os digo, porque yo lo digo, sino que cuestionéis cada palabra y analicéis su significado y lo que os dice en vuestra vida personal, pero con sinceridad, sin autoengañaros por comodidad o por miedo”.

Anthony De Mello

Tradicionalmente, en las empresas hemos hecho planificación suponiendo que las condiciones ambientales se mantendrían más o menos constantes. Es una estabilidad que ha existido desde los inicios de la Era Industrial, caracterizada por una expansión sostenida de los mercados tradicionales que llevó a muchas corporaciones a crecimientos increíbles. Así, se establecían objetivos según una proyección de los resultados anteriores, es decir, del pasado.

Esa expansión permanente de los mercados llegó a su fin, detenida por una saturación en la oferta típica de las organizaciones. ¿Ha observado entre cuántas marcas de zapatillas puede optar hoy, o jeans, o automóviles, o lavadoras, o supermercados? ¿Se ha fijado que las diferencias de calidad son cada vez menores entre maquinarias americanas, alemanas, inglesas, italianas, japonesas, taiwanesas o coreanas? Para sobrevivir, las empresas buscan adaptarse a las necesidades específicas de los clientes que tienen el privilegio de atender, ofreciendo algo diferente, más allá del commodity...

COMMODITY

Igual hay que apreciar el *commodity* —producto básico— lograr producir y vender un producto consolidado en el mercado internacional ya es un privilegio porque significa obtener niveles de calidad aceptables en ámbitos de la mayor exigencia.

Tal como lo viene advirtiendo Alvin Toffler desde que publicó “*El Shock del Futuro*”, ¡estamos en un nuevo mundo! ¡Hoy sabemos que las condiciones ambientales no son constantes! El entorno cambia con mucha rapidez y la velocidad del cambio sigue y sigue aumentando. Observémoslo nosotros mismos: nuestros padres vivieron en 10 años una cantidad de cambios que supera a los efectuados en los 100 años anteriores, a su vez, nosotros nos vemos sometidos en un año a la misma cantidad de innovaciones que ellos vieron en 10 años...

¿Necesitamos planificar en este mundo tan cambiante? Es una pregunta habitual de los ejecutivos ¿la respuesta? ¡Sí! Porque su función es *apoyar la toma de decisiones hoy* a través de una orientación sobre el futuro de la empresa.

La acción de planificar tiene que ver con la capacidad de anticipación. Es algo tan rico en posibilidades como lleno de incertidumbre. Se practica desde tiempos inmemoriales y es natural para el ser humano.

El asunto es aplicarlo a la organización en la forma de un proceso. Tenemos entonces que decidir: ¿nuestra empresa estará a la deriva o tendrá un rumbo mantenido con mano firme? Hemos aprendido que el verdadero

liderazgo no consiste en mantener siempre el mismo rumbo, sino en tener siempre una dirección actualizada, tal vez ese sea el aporte más importante del proceso de planificación.

GEORGE BERNARD SHAW

Tal como dijo George Bernard Shaw: “el infierno es ir a la deriva y el cielo, ir llevando fuertemente el timón”.

Tradicionalmente la planificación se ha preocupado de:

- Definición del propósito de la organización y de sus unidades
- Creación de nuevos productos y estrategia de marketing
- Estrategia competitiva, ¿bajo costo o diferenciación?
- Posicionamiento en determinados nichos de mercado
- Estrategias de producción y comercialización
- Definición de imagen corporativa
- Áreas geográficas de la organización y globalización, etc...

En estos tiempos, el rol de la planificación va mucho más allá. Debería “preparar” a su organización para ser *receptiva al cambio*. ¿Cómo? A través de aceptar las modificaciones del entorno y hacer los cambios internos necesarios para adaptarse.

ACEPTANDO LA CRÍTICA

Aceptar el cambio es equivalente a cuando alguien recibe una crítica, y esa persona, en vez de resistir, defenderse o contratacar —como sería lo habitual— “absorbe” silenciosa y positivamente la crítica, esto es, reflexiona e independiente de las exageraciones que contenga, la toma con agradecimiento y se esfuerza por ajustar su conducta en base a la porción de verdad que ella contiene.

Plutarco —escritor romano— dijo algo así: “*Un buen enemigo es el mejor maestro*”.

Hemos avanzado mucho en lo referente a planificación y, como suele suceder en temas tan importantes como este, la evolución ha sido rápida. Lo que conduce a que una parte de los aciertos del pasado hoy ya no tienen validez.

EL ÉXITO PASADO NO ES GARANTÍA

Los exitosos constructores del Canal de Suez fracasaron en el de Panamá y, como dice mi amigo Gerardo Kanthak: “*hay vientos de cambio que soplan en todas direcciones*”.

Lo mismo comentaba el conocido animador de TV chileno Mario Kreutzberger, Don Francisco, refiriéndose al esfuerzo necesario para di-

señar y montar un nuevo programa, en el cual todo comienza de nuevo. Independiente del éxito obtenido con el programa anterior.

La obsolescencia de la planificación tradicional

Eso sucedió con la planificación tradicional, ya pasó su tiempo y lugar, porque nació de una cosmovisión mecanicista de la realidad, que ve a la organización como una máquina predecible.

Su principal característica ha sido estar centrada en la competencia. El tono ha sido tan confrontacional que *es como si estuviéramos en guerra* con las organizaciones que venden productos similares. Pareciera que la cosmovisión se reduce a ver enemigos a quienes vencer. Esto conduce a elevar artificialmente el estado tensional de los ejecutivos, el que luego transmiten a sus colaboradores, éstos a sus familias y así sucesivamente.

Por otro lado, la forma de realizarla ha sido en base a procesos racionales y periódicos, generalmente anuales, que dan origen a un plan rígido al que la administración debe someterse.

Entonces... la propuesta debería tener otras bases y otro nombre...

Planificación sistémica

¿Sobre qué bases debería levantarse una nueva planificación?... En primer lugar, no podemos, ni sería deseable, ordenar muy minuciosamente el futuro de nuestra empresa. Son tantos los factores que inciden sobre el rumbo de una organización que resulta muy arriesgado pretender decir cuál será su situación al cabo de algún tiempo. Aún así, hay que señalar una dirección y un sentido, firme y flexible a la vez, aunque... *sin encadenarnos a nuestras predicciones*.

Repensando a la organización y la experiencia, observamos que las organizaciones exitosas y viables —aquellas que sobreviven en el tiempo con autonomía— tienen características similares:

- *Son bienes sociales* que, intrínsecamente, existen para servir intereses positivos de toda o un subconjunto de la sociedad. Desde este punto de vista, el lenguaje de la nueva planificación debería ser el de los sistemas sociales, en lugar de la terminología bélica que ostenta la planificación tradicional.
- *Se concentran en atender lo mejor posible a sus clientes...* y se preocupan relativamente poco de lo que hace la competencia. A diferencia del mensaje de la planificación tradicional que pregona la hipercompetitividad, generando nerviosismo y preocupaciones innecesarias en los ejecutivos y sus familias.